

## だから失敗は起こる～失敗学のすすめ（NHK知るを楽しむこの人この世界）

畑村洋太郎（東京大学名誉教授）

真の理解は失敗を通じてしか得られない。

古今東西、様々な事故や災害が起きている。しかし、新聞やテレビで報じられるものは、「誰に責任があるのか」ばかりに注意が向けられ、再発防止のための調査がきちんとなされずに終わってしまうものが少なくない。「責任追及」ではなく「原因究明」を目的に失敗を見つめ、再発防止につなげることでこそ「失敗学」の大きな役割なのだ。

ここで「失敗」とは、「人間が関わったひとつの行為が、望ましくない結果を生じること」をいう。

人間は、失敗をすると「どうして失敗したのか」を自然と考え、次回は「できれば失敗したくない」と思うものだ。しかし、失敗によって生まれる気持ちはそればかりではない。「失敗を隠してしまいたい」という気持ちが生まれるのもまた自然なことだ。

また、失敗はそもそも風化しやすく、「伝わらない」性格も持っている。その際、「失敗を伝えなかった者が悪い」と一方的に糾弾するだけでは、次の失敗を防ぐことにはつながらない。しかし、決して許してはいけないものがある。それは、大きな失敗を招いてしまったにも関わらず、その失敗を伝えなかったために、また次の大きな失敗を招いてしまう場合だ。

失敗をすると人間は「仕方なかった」と自分を正当化したがるものだが、そのほとんどは、突き詰めて考えれば、無知、不注意、誤判断など、予測し、防げるものばかりだ。

（失敗の原因を10項目に分類・・・①無知、②不注意、③手順の不順守、④誤判断、⑤調査・検討の不足、⑥制約条件の変化、⑦企画不良、⑧価値観不良、⑨組織運営不良、⑩未知 裏面を参照）

そもそも、失敗をしたくてする者はいない。また、人の注意には限りがあり、誰でも間違えるものだ。言われればそのとおриだとも思うかもしれないが、ともするとそれはただの「言い訳」と切って捨てられ、見向きもされない。そこに光を当てずに、ただ、「みんなで注意しましょう」と繰り返すだけでは、失敗の本質を見極めることはできず、本当の意味で再発を防ぐことはできない。

こうした心理に深く関係しているのが、「組織」の問題だ。組織で働く人たちは、それぞれの立場に立って様々なことを考える。そこに、多くの失敗が伝わらず、隠されてしまう原因がある（雪印食品牛肉偽装事件）。また、自分の作業を効率的に行うことだけを考えた結果、その工程を省いて短絡化し事故に至った事例もある（東海村JOC臨界事故）。

重大事故であればあるほど、必ずと言ってよいほど「個人」よりも「組織」に問題がある。

組織というものは、若いうちはみんなが組織全体の目的を共有し、そこで自分に何ができるかを考えて行動するので、互いの役割に重なりが生まれている。しかし、組織が成長してくると、それにつれて各自の役割が固定化し、効率化を求めてマニュアル化され、それを正確に守ることが求められる。

成熟した組織の一員として、何十年も同じところで働く「ベテラン」たちの多くは、実はマニュアルの中に書かれていることをいかにミスなく、素早く行うかのみで熟練した者たちの集まりとなってしまうがちだ。こうして各自が自分の役割しか見えなくなると、役割と役割の間に隙間が生まれ、それが大きな失敗の原因となる。彼らは「偽のベテラン」と言わざるを得ない。

それでは「真のベテラン」とはどんな人なのか。それは「真の科学的理解」を有している人のことをいうのだ。年数とは必ずしも関係しない。目の前の仕事をこなしてたらだと30年経験したところで、真のベテランとは言えないのだ。

私は3年あれば十分に真のベテランになれると思っている。それでは、そうなるためにどうすればよいか。それは、何か失敗をした際に、自分でとことん考えることだ。取り組んでいる過程で何度も失敗を繰り返し、「なぜそうしてしまうのか（なぜそうなってしまうのか）」を自ら徹底的に調べ考えることで納得しながら技を身につけていくのだ。

組織を強靱にするには、個人が主体となって、精神的にも能力的にも力をつけて、自らが「真のベテラン」となることが必要なのだ。それぞれの個人が自立して考え、組織全体でその考えを共有していく——それが、失敗をなくす最も確かな道と言えるだろう。